

*Grzegorz Baran*  
Uniwersytet Jagielloński

## WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI JAKO PRZEDMIOT EWALUACJI PROCESÓW EDUKACYJNYCH

### Abstract

#### **Co-creating value with customers as a matter of educational processes evaluation**

This article applies to the issue of co-creation as a key factor in the success of the school, and thus the object of evaluation of educational processes. The thesis was that in responsible thinking about school, the most important are not institutional but process aspects. Traditionally it was assumed that organizations create value (in the form of products and services) and exchange it with consumers. That product-centric approach to creating value is being replaced by an individual experience and co-creating value with customers. The school cannot be limited to the place, where the strictly planned process of education occur. Responsible school should be an innovative experiment environment in which all stakeholders share responsibility and are committed to creating value.

**Keywords:** co-creating value, mutual responsibility, educational processes, school, evaluation, school as the experience environment

### Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki współtworzenia wartości jako kluczowego czynnika powodzenia pracy szkoły, a tym samym przedmiotu ewaluacji procesów edukacyjnych. Postawiono tezę, że w odpowiedzialnym myśleniu o szkole najważniejsze są jej aspekty procesowe, a nie instytucjonalne. Tradycyjnie zakładano, że organizacje tworzą wartość (w postaci produktów i usług) i wymieniają ją z konsumentami. Ten produkto-centryczny sposób podejścia do tworzenia wartości, także w przypadku edukacji, zostaje zastępowany przez nacisk na indywidualne doświadczenie i współtworzenie wartości. Szkoła nie może być ograniczona do miejsca, gdzie zachodzą ściśle zaplanowane procesy kształcenia. Odpowiedzialna szkoła powinna być innowacyjnym środowiskiem doświadczeń, w którym wszyscy są współodpowiedzialni i zaangażowani w tworzenie wartości.

**Słowa kluczowe:** współtworzenie wartości, współodpowiedzialność, procesy edukacyjne, ewaluacja, szkoła jako środowisko doświadczeń

## Wstęp

Jednym z podstawowych obszarów podlegających ewaluacji w przypadku edukacji są procesy badane z punktu widzenia ich skuteczności we wspieraniu uczących się. W tym kontekście niezwykle ważne jest zwrócenie uwagi na transformację, która zachodzi w zarządzaniu i marketingu. Tradycyjnie zakładano, że organizacje tworzą wartość (w postaci produktów i usług) i wymieniają ją z konsumentami. Ten produkto-centryczny sposób podejścia do tworzenia wartości zostaje zastępowany przez indywidualne doświadczenie i współtworzenie wartości wraz z klientami. W centrum strategii marketingowej nie są już umiejscawiane organizacja i produkt, lecz doświadczenia indywidualnych klientów.

Celem niniejszego artykułu jest próba wykazania, iż aktywne współtworzenie wartości przez uczących się powinno być elementem procesów edukacyjnych, a przez to przedmiotem i jednocześnie częścią ewaluacji. Ewaluacji, która – jak pisze Leszek Korporowicz – jest

[...] czymś znacznie więcej niż jedynie pomiarem parametrów skuteczności, a nawet jakości działań. Jest ona bowiem refleksyjnym rozpoznawaniem wartości konkretnego działania lub obiektu na podstawie przyjętej metody i kryteriów, w wyniku uspołecznionego procesu, którego celem jest jego poznanie, zrozumienie i rozwój [Korporowicz, 2010: 31–32].

Wykorzystanie rozwijającej się na gruncie nauk o zarządzaniu teorii współtworzenia wartości wraz z klientami jest w tym przypadku o tyle obiecujące, że w interakcjach współtworzenia wartości zapośredniczane są nie tylko procesy edukacyjne, ale także ewaluacyjne. Szczególnie, gdy ewaluację rozumiemy w zgodzie z tzw. modelem czwartej generacji według Egona G. Guby i Yvonne S. Lincoln [1989], który to model jest wyjściem poza analizę mechanizmów oddziaływania według obiektywnych i wystandaryzowanych kryteriów na rzecz podejścia rozumiejącego i subiektywizmu charakterystycznego dla nauk humanistycznych.

Zarządzanie nie może ograniczać się jedynie do myślenia o kosztach, jakości produktów i procesów czy sprawności. Potrzebne są nowe źródła innowacji i kreatywności. Paradoksem XXI wieku jest to, że dostęp do rosnącej liczby produktów i usług przynosi konsumentom coraz mniejsze zadowolenie. Odnosi się to również do edukacji, w której z jednej strony są instytucje działające na podstawie coraz bardziej zdehumanizowanych procesów edukacyjnych, a z drugiej strony uczący się traktowani jak klienci usług edukacyjnych. Prowadzi to do sytuacji, w której uczący się, zamiast aktywnie współtworzyć wartość edukacyjną, biernie oczekują, że ktoś im ją dostarczy.

## Powstanie i rozwój koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami

Za twórców koncepcji współtworzenia wartości wspólnie z klientami uważa się Coimbatore K. Prahalada i Venkata Ramaswamy'ego, którzy w 2003 roku nakładem Harvard Business School Press wydali na ten temat obszerną monografię zatytułowaną *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*. Wydanie książki zostało poprzedzone publikacją artykułu *The Co-Creation Connection* w czasopiśmie „Strategy and Business” w kwietniu 2002 roku, a dwa lata wcześniej ukazał się w „Harvard Business Review” artykuł *Co-Opting Customer Competence* [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 79–87], w którym autorzy przedstawili pierwsze założenia tej koncepcji. W 2004 roku opublikowali oni w „Journal of Interactive Marketing” artykuł *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, aby upowszechnić główne tezy i samą koncepcję współtworzenia wartości wśród szerokiego grona czytelników.

Przyrównali oni dotychczasowy model konkurencji do konstrukcji klasycznego teatru, w którym każdy z aktorów ma ściśle zdefiniowaną rolę [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 79–87]. Klienci płacą za bilety, siadają na widowni i oglądają przedstawienie. Klienci w najmniejszym stopniu nie angażują się w stworzenie przedstawienia i tylko oceniają końcowy efekt. W biznesie firmy, dystrybutorzy i dostawcy rozumieli i przestrzegali swoich dobrze zdefiniowanych ról. Podobnie wyglądają współczesne modele edukacyjne, gdzie uczniowie czy studenci pasywnie oczekują, że ktoś weźmie całą odpowiedzialność za efekt ich kształcenia na siebie.

Frank Kleemann, Günter Voss i Kerstin Rieder przyrównują taką postawę do zachowania pasywnego króla [Kleemann, Voss, Rieder, 2008: 5–26]. Tradycyjna rola klienta jest niezwykle bierna. Klient właśnie trochę jak ten pasywny król, czeka, aż zostanie obsłużony i ktoś inny przejmie odpowiedzialność za zaspokojenie jego potrzeb. Zdaniem Kleemanna, Vossa i Riedera, obecnie pojawia się nowy typ klienta, którego nazywają pracującym konsumentem (ang. *working consumer*) lub współpracownikiem. Ma to zaakcentować aktywną postawę klientów w przeciwieństwie do ich tradycyjnej bierności. Obecnie klienci, wchodząc w nowe role, zaczynają przejmować odpowiedzialność za niektóre zadania w ramach procesu wytwórczego, który jako całość pozostaje pod kontrolą organizacji [Kleemann, Voss, Rieder, 2008: 5–26]. W edukacji jest to wręcz konieczne. Przykładowo, uniwersytet nie jest w stanie wziąć na siebie odpowiedzialności za zaangażowanie studentów w swoje kształcenie poprzez aktywność poza murami uczelni, jak np. staże i praktyki zawodowe, pracę na rzecz organizacji pozarządowych, czytanie dodatkowej literatury itp. Uczelnia może jedynie zachęcać i stwarzać możliwości do dodatkowego zaangażowania studentów.

Rieder i Voss podkreślają jednak, że aktywne zaangażowanie klientów nie jest zjawiskiem nowym, szczególnie w obszarze usług. Podają przykład pierwszych domów towarowych, które już pod koniec XIX wieku powstawały w wielu

europejskich i amerykańskich miastach. Po raz pierwszy klienci sami brali towary z półek i transportowali do kas [Rieder, Voss, 2010: 2]. Zjawiskiem nowym nie jest też zaangażowanie i własna praca studentów, szczególnie gdy rozumieją, że kilkanaście godzin wykładów i ćwiczeń w tygodniu to zdecydowanie za mało, aby w pełni opanować wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania takiego czy innego zawodu. Część studentów aktywnie angażuje się w różnego rodzaju inicjatywy, od kół studenckich poczynając, na podejmowaniu pracy zawodowej już w trakcie studiów kończąc. Ta zmieniająca się rzeczywistość społeczno-gospodarcza ukazuje konieczność nie tylko zmian w zakresie samej ewaluacji, ale zmian całego modelu kształcenia. Współczesne modele kształcenia, w których główny nacisk jest położony na obecność studenta na zajęciach, już dawno przestały pasować do potrzeb i problemów samych studentów, ale przede wszystkim rynku pracy. Z podobnym problemem mamy do czynienia w przypadku uczniów w szkole, gdzie same lekcje to zbyt mało, żeby ich w pełni przygotować do dalszych etapów edukacji, a przede wszystkim przyszłego dorosłego życia.

Prahalad i Ramaswamy przyrównują obecny model konkurencji do teatru eksperymentalnego lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku, w którym każdy może sam kształtować swoją rolę na scenie. Podobnie, jak aktorzy w teatrze eksperymentalnym sami kształtują swoją rolę na scenie, tak klienci sami kształtują swoje doświadczenia z oferowanymi im produktami. Klienci coraz częściej biorą aktywny udział w kształtowaniu swoich doświadczeń, a przez to we współtworzeniu wartości dla samych siebie, a także innych klientów [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 79].

Prahalad i Ramaswamy przedstawili główne kierunki zmian w zarządzaniu, które przygotowałyby organizacje do nowych warunków konkurowania i pozwoliłyby skutecznie budować przewagę konkurencyjną. Wymaga to zmiany systemów zarządzania i tradycyjnych struktur organizacyjnych [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 86–87]. Znane nam dotąd systemy rynkowe opierały się na kształtowaniu ceny głównie na podstawie alokacji kosztów. W koncepcji współtworzenia wartości z klientami, podstawą ustalania cen staje się ocena użyteczności produktów, dokonywana przez klientów, a nie producentów. Zdaniem tych autorów, zarządzanie nie może ograniczać się (jakkolwiek ważne byłyby to elementy) do myślenia o kosztach, jakości produktów i procesów, prędkości i sprawności. Organizacje i społeczeństwo potrzebują dzisiaj nowych źródeł innowacji i kreatywności [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 14]. Będzie w związku z tym rosła popularność zarządzania opartego na projektach. Taki sposób działania pozwoli na bardziej elastyczny i dynamiczny podział zadań i zasobów oraz lepszą ocenę uzyskiwanych efektów. Autorzy używają metaforycznego określenia „zapięcia na rzep” (ang. *Velcro*), dla zobrazowania postulowanych kierunków zmian w zarządzaniu. Oznacza to możliwość bezproblemowej i szybkiej rekonfiguracji zasobów, która jest niezbędna w organizacjach nastawionych na współtworzenie [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 87].

W artykule *Co-opting Customer Competence* Prahalad i Ramaswamy [2000: 79–87] przedstawili profil przyszłej koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami. Szczególnie duży nacisk położyli na rolę klientów jako

źródło kompetencji oraz zarządzanie ich spersonalizowanymi doświadczeniami [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 79–87]. Ich zdaniem, powszechny dostęp do Internetu i wynikające z tego wręcz nieograniczone możliwości komunikacji generują zmiany w postawach i zachowaniu konsumentów. Klienci wchodzi w interakcje z oferentami produktów i usług na niespotykaną dotąd skalę, w coraz większym stopniu kontrolując przebieg tych interakcji, co prowadzi do fundamentalnych zmian w dynamice rynku [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 80].

W koncepcji współtworzenia wartości wyraźna jest również zmiana w podejściu klientów do produktu. O wartości produktu nie decyduje sam fizyczny towar lub usługa. Produkt jest zaledwie artefaktem, wokół którego kształtowane są wspólnie z konsumentami ich doświadczenia. Sami klienci w coraz większym stopniu biorą udział w kształtowaniu nowych wzorów swoich doświadczeń z produktami, nie chcąc ograniczać się do tych narzucanych im przez producentów. Autorzy zwracają przy tym uwagę na różnice pomiędzy kastomizacją i personalizacją. Ta pierwsza polega na dostosowaniu przez producenta towaru lub usługi do potrzeb i oczekiwań indywidualnego klienta. W przypadku tej drugiej klient staje się współtwórcą treści swojego doświadczenia [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 83].

Prahalad i Ramaswamy rozwinęli koncepcję współtworzenia wartości we wspomnianej książce *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers* (wyd. pol. *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, 2005). Koncepcję współtworzenia wartości Prahalad rozwinął następnie wspólnie z Krishnanem w książce zatytułowanej *Nowa era innowacji* [2010], aby ukazać m.in. znaczenie klientów w procesach innowacji.

## Szkoła jako środowisko doświadczeń

Celem tej części artykułu nie jest szczegółowa analiza sposobu funkcjonowania szkoły i edukacji z ich wszelkimi walorami i deficytami, lecz próba spojrzenia na szkołę jako instytucję społeczną, przed którą postawione są określone zadania i powinności, a która będąc wytworem społeczeństwa, może przez to społeczeństwo zostać zmieniona. Jawi się w związku z tym pytanie, jakiej szkoły oczekuje i potrzebuje współczesne społeczeństwo. Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęto, wykorzystując obiecującą na gruncie nauk o zarządzaniu koncepcję współtworzenia wartości wraz z klientami, ze szczególnym uwzględnieniem środowiska doświadczeń, w którym to współtworzenie przebiega.

Prahalad i Ramaswamy na przykładzie Lego Mindstorms przedstawili istotę i znaczenie środowiska doświadczeń. Jest ono ważne w procesie współtworzenia wartości, gdyż pozwala tworzyć wartość z wieloma konsumentami jednocześnie, uwzględniając ich odmienne zainteresowania, umiejętności, potrzeby czy pragnienia [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 57]. Tworzenie oddzielnego produktu dla każdego klienta z osobna byłoby zadaniem, jeśli w ogóle wykonalnym, to bardzo

kosztownym. Prawdopodobnie bardzo niewielu klientów byłoby gotowych i byłoby w stanie za taki produkt zapłacić. Podobnie, jak tylko część uczniów czy studentów decyduje się np. na prywatnie opłacane, indywidualne lekcje języków obcych. Koszt takich lekcji jest znacznie wyższy niż lekcji w kilkunastoosobowej grupie. Korzyści z indywidualnie dopasowanej do potrzeb i możliwości poznawczych ucznia lekcji są jednak również większe.

W przypadku współtworzenia wartości przez ucznia dla samego siebie jego zaangażowanie może przybierać postać albo indywidualnego dopasowania „produktu” do własnych potrzeb i oczekiwań, albo przejęcia przez klienta części zadań wykonywanych dotąd przez szkołę. Tymoteusz Doligalski [2011: 71] opisuje pierwszy przypadek w odniesieniu do tworzenia wartości w Internecie, przywołując termin „masowa kastomizacja” (ang. *mass customization*), zaproponowany przez Kleemanna i Vossa [2008: 10]. Masowa kastomizacja jest oksymoronem złożonym z terminów „masowa produkcja” oraz „kastomizacja”, czyli dostosowywanie produktu do potrzeb i oczekiwań indywidualnego klienta. Stanowi próbę utrzymania niskich kosztów produkcji poprzez jej masowość z zaletami kastomizacji oferowanych klientom produktów. W przypadku masowej kastomizacji produkt, choć jest kierowany na rynek masowy, dzięki jego właściwościom można łatwo dostosowywać do oczekiwań indywidualnych klientów. Kleemann i Voss podają przykład komputerów Della, w przypadku których za pośrednictwem sklepu internetowego istnieje możliwość indywidualnego skonfigurowania wielu parametrów zamawianego komputera. Komponenty są produkowane masowo, lecz dzięki odpowiedniej platformie komunikacyjno-handlowej klient może kupić komputer dopasowany do własnych potrzeb [Kleemann, Voss, 2008: 15].

Zdaniem Kleemanna i Vossa masowa kastomizacja jest wyizolowaną aktywnością pojedynczego klienta ukierunkowaną na określoną jednostkę produktu, a nie wspólną działalność wielu klientów skierowaną na całą ofertę danego produktu. W ten sposób w masowej kastomizacji biorą udział nie tylko organizacje, ale także pojedynczy klienci, którzy chcą dostosować daną jednostkę produktu do swoich oczekiwań [Kleemann, Voss, 2008: 10]. Koncepcja masowej kastomizacji nie jest w pełni trafiona w odniesieniu do współtworzenia wartości wspólnie z klientami. Prahalad i Ramaswamy, o czym była już wcześniej mowa, wyraźnie odróżniają kastomizację od personalizacji doświadczeń, która oznacza współtworzenie treści swojego doświadczenia [Pralhad, Ramaswamy, 2000: 83]. Innymi słowy, klienci na podstawie tych samych produktów mogą tworzyć odmienne doświadczenia.

W drugim przypadku klienci przejmują część zadań wykonywanych dotąd przez oferenta produktu, co głównie ma na celu obniżenie kosztu wytworzenia i dostawy. Dzięki temu powstaje możliwość obniżenia ceny, co czyni produkt bardziej dostępnym. Przykładem jest sieć sklepów IKEA, która oferuje swoje meble w paczkach, a klienci sami je transportują i montują, co wpływa na obniżenie cen samych mebli. Jest to również możliwe w odniesieniu do edukacji, gdzie przejęcie części zadań (szczególnie tych niezwiązanych bezpośrednio z procesem edukacyjnym) przez uczniów lub rodziców mogłoby obniżyć koszty

funkcjonowania szkoły, a tym samym stworzyć dodatkowe możliwości działania i rozwoju. Nie jest to tak naprawdę zjawisko zupełnie nowe. Rodzice często, szczególnie w małych szkołach, angażują się w utrzymanie szkoły, drobne remonty itp. Niektórzy rodzice biorą udział w organizacji szkolnych imprez, wycieczek czy wyjść do kina, muzeum itd. Brak pomocy ze strony rodziców niejednokrotnie przekreśliłby szansę na tego typu działania.

Prahalad i Ramaswamy idą jednak znacznie dalej w swoich rozważaniach, twierdząc, że „potrzebne jest nam spojrzenie na proces współtworzenia, które dałoby się uogólnić, uwzględniając dużą liczbę konsumentów o odmiennych zainteresowaniach, poziomach umiejętności, potrzebach i pragnieniach” [2005: 59]. Taki układ odniesienia, który pozwoliłby organizacji na współtworzenie z wieloma klientami różnorodnych doświadczeń na podstawie tych samych produktów bądź usług, nazywają oni środowiskiem doświadczeń [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 59–62].

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan piszą z kolei o „platformie” współtworzenia, czyli o produkcie, który może być „krojony na miarę” [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010: 50]. Dobrze koresponduje to ze sposobem myślenia Prahalada i Ramaswamy’ego, dla których produkt jest artefaktem, wokół którego dopiero kształtowane są wspólnie z konsumentami ich doświadczenia [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 83]. Przykładem, dobrze ilustrującym tę ideę, są klocki Lego. W tradycyjnym systemie Lego, stworzonym w 1932 roku przez założyciela firmy Ole Kirka Christiansena, dzieci mogą łączyć klocki o sześciu kształtach z ośmioma kółkami na bardzo wiele sposobów. Jedynym ograniczeniem jest praktycznie ich wyobraźnia i kreatywność [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 59]. Pojedyncze klocki są produkowane masowo, ale efekt w postaci doświadczenia z ich wykorzystaniem jest indywidualny, a co więcej – powstaje poprzez zaangażowanie danego dziecka. Jak twierdzą Prahalad i Ramaswamy, „konsumenci lego współtworzą zatem wartość w interakcjach z firmą Lego przez jej środowisko doświadczeń” [Prahalad, Ramaswamy 2005: 60].

W przypadku klocków Lego dzieci nie trzeba w żaden sposób zmuszać do zaangażowania we współtworzenie wartości, a wręcz przeciwnie, klocki te stanowią obiekt pożądania większości dzieci. Warto postawić pytanie, co jest nie w porządku ze szkołą, że stała się ona niechętną koniecznością. Z jednej strony wiadomo, że jest potrzebna, ale z drugiej strony uczniowie nie chodzą do niej z przyjemnością i gdyby tylko istniała sensowna alternatywa, prawdopodobnie wielu by z niej skorzystało.

Producent klocków Lego nieustannie rozwija swoje środowisko doświadczeń. W 1998 roku w wyniku rewolucyjnych prac Seymoura Paperta i badaczy z MIT powstał projekt Mindstorms Robotics Invention System (system burzy mózgów do wynajdywania robotów). System ten jest złożony z przekładni, silniczków, czujników i oprogramowania umożliwiającego użytkownikom konstruowanie inteligentnych robotów przy użyciu tradycyjnych klocków. Sercem systemu jest urządzenie o nazwie RCX, będące wyspecjalizowanym mikrokomputerem, dzięki któremu użytkownicy mogą programować zachowania i reakcje konstruowanych robotów [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 60]. Jest to projekt, przy którym

dzieci uczą się i rozwijają, a jednocześnie wymaga on dużego zaangażowania z ich strony. Firma stworzyła jedynie platformę, która ożywia się dopiero poprzez zaangażowanie użytkowników. Problemem szkoły jest dostarczanie tych samych doświadczeń wszystkim uczniom, a co więcej chęć kontroli tych doświadczeń. Szkoła zamiast dać uczniom możliwość budowania i programowania robotów, chce posadzić ich w ławkach, aby to ich kontrolować i sterować nimi tak, jak dzieci sterują swoimi robotami z klocków Lego. Odpowiedzialna ewaluacja procesów edukacyjnych nie może ograniczać się do oceny pracy nauczycieli i wyników osiągniętych przez uczniów. Odpowiedzialna ewaluacja musi wyciągnąć uczniów z ławek tak, aby byli oni zaangażowani w swoje kształcenie; tak, aby wzięli na siebie część odpowiedzialności za jego przebieg i efekty. Szkoła powinna stworzyć innowacyjne środowisko doświadczeń uwzględniające dużą liczbę uczniów o odmiennych umiejętnościach, predyspozycjach, zainteresowaniach, potrzebach i pragnieniach. Środowisko to powinno dać im możliwość udziału w konstruowaniu i programowaniu własnych doświadczeń edukacyjnych. Kupując zestaw klocków Lego, zawsze dołączona jest do nich instrukcja, ale to tylko jedna z bardzo wielu możliwości połączenia zakupionych elementów. Nie jest możliwe rozwijanie wyobraźni i kreatywności dzieci, jeżeli będą one zmuszone układać jeden zestaw klocków wciąż według tego samego schematu. Dlatego odpowiedzialna ewaluacja nie może opierać się na sprawdzaniu zgodności pracy szkoły z opracowaną wcześniej instrukcją.

## Szkoła jako współodpowiedzialność i zaangażowanie uczących się we współtworzenie wartości

Prahalad i Ramaswamy, przedstawiając koncepcję współtworzenia wartości z klientami, rozwijają m.in. tezę, iż zarządzanie nie może dłużej ograniczać się jedynie do myślenia o kosztach, jakości produktów i procesów, prędkości i sprawności. Opłacalny wzrost wymaga nowych źródeł innowacji i kreatywności. Uważają oni za paradoks gospodarki XXI wieku fakt, że dostęp do rosnącej ilości produktów i usług przynosi konsumentom coraz mniejsze zadowolenie [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 14]. Ich zdaniem, wartość będzie w coraz większym stopniu współtworzona przez organizacje i klientów, w miejsce dotychczasowego modelu tworzenia całej wartości wewnątrz organizacji. Zastąpienie modelu wymiany wartości przez jej współtworzenie oznacza zmianę nie tylko w podejściu do tworzenia wartości, lecz transformację relacji pomiędzy organizacją i jej klientami. Wartość wynika z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział dany klient w konkretnym czasie, w konkretnym miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia. Konsumenci w coraz większym stopniu poszukują wolności wyboru, z kim i w jaki sposób chcą wchodzić w interakcje [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 21]. Oznacza to odejście od myślenia o rynku jako miejscu wymiany na rzecz rynku jako środowiska doświadczeń współtworzenia wartości wspólnie z klientami. Logika ta ma znaczenie również w przy-



padku myślenia o edukacji. Sprowadzenie kształcenia do produktu oferowanego na rynku edukacyjnym ogranicza możliwości rozwoju związane z aktywnym współtworzeniem wartości przez uczniów czy studentów. Edukacja jest wręcz wymarzoną poligonem dla wdrażania logiki rynku jako środowiska doświadczeń współtworzenia wartości. Pojęcie rynku edukacyjnego nie może zostać zawężone do miejsca, gdzie szkoła chce coś „sprzedać”, a uczeń chce to „kupić”. Najbardziej pasującym do wyzwań stojących przed edukacją ujęciem rynku jest rynek edukacyjny jako środowisko, w którym współtworzona jest wartość dla ucznia, dla szkoły, a w dalszej kolejności dla rynku pracy, gospodarki i społeczeństwa w ogóle.

Przykładem zaangażowania uczniów we współtworzenie wartości jest uruchomiony w roku szkolnym 2011/2012 projekt organizacji pozarządowych i Ministerstwa Edukacji „Szkoła z pasją” [www.szkołazpasja.men.gov.pl, dostęp: 10.03.2012]. Projekt ten miał na celu zaangażowanie uczniów w wolontariat poprzez współtworzenie wartości wspólnie przez ministerstwo, organizacje pozarządowe, szkołę, uczniów i częściowo rodziców, wspierających swoje dzieci. Program miał pokazać uczniom, że są częścią świata, w którym żyją, że robiąc coś dla innych, mogą zyskać coś dla siebie.

W założeniach tego projektu postawiono na rozwój każdego ucznia dopasowany do jego indywidualnych potrzeb i możliwości. Na stronie projektu możemy znaleźć następujące przesłanie:

Szkoła to nie tylko lekcje. Szkoła umożliwia również prowadzenie ciekawych działań pozalekcyjnych, współtworzonych przez organizacje pozarządowe. Jest to jeden ze sposobów wzbogacenia oferty szkoły o elementy, dzięki którym dzieci i młodzież uczą się zaangażowania, współpracy, aktywności obywatelskiej, wrażliwości na potrzeby innych, wolontariatu lub rozwijają swoje pasje i talenty [www.szkołazpasja.men.gov.pl, dostęp: 10.03.2012].

W przesłaniu tym pojawia się *explicite* określenie „współtworzenie”, a także nacisk na funkcjonalne i procesowe aspekty szkoły w odróżnieniu od jej instytucjonalnej roli. W tym sensie, szkoła to odpowiedzialność i działanie, a nie budynek, klasy, ławki i nauczyciele, a gdzieś na końcu może także uczniowie. Szkoła to zespół działań skoncentrowanych wokół ucznia, w których on współuczestniczy. W takim ujęciu szkołę należy rozumieć bardziej jako proces, jako coś, co się dzieje, niż miejsce, gdzie to się dzieje. W języku potocznym funkcjonuje określenie „dostać szkołę”. Oznacza ono wprawdzie, że ktoś został zmuszony do dużego wysiłku, ale zwraca uwagę na procesowy aspekt szkoły. Szkoła w tym ujęciu nie ma nic wspólnego z organizacją, a jest bliższa wyizolowanemu procesowi kształcenia. Jest to zasadnicza różnica, która decyduje o tym, co jest ważne w myśleniu o szkole. Zbyt dużo myślimy o szkole jako instytucji, a w związku z tym o czymś w rodzaju instrukcji, którą należy dokładnie wypełnić. Wówczas ewaluacja, zamiast służyć zmianom, służy ocenie i eliminowaniu działań niezgodnych z instrukcją, a powiedzenie, że „najlepszy jest przeciętny – bo nie wystaje”, przestaje być jedynie zabawnym żartem, a staje się smutną prawdą.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja, gdy traktujemy szkołę jako zbiór procesów kształcenia, co więcej współtworzonych wspólnie z uczniami. Wówczas szkoła, jaką możemy zobaczyć w danym momencie, jest jedynie chwilowym wynikiem procesów współtworzenia. Jest to jedynie coś w rodzaju obrazu szkoły w danym momencie utrwalonego w obiektywie aparatu fotograficznego. Prawdziwa szkoła jest zbiorem instytucji, działań i procesów, które ten obraz stworzyły, które nieustannie odtwarzają szkołę w ujęciu instytucjonalnym. Dlatego ewaluacja nie może ograniczać się do opisanie szkoły takiej, jaką można zobaczyć w danym momencie.

W projekcie „Szkoła z pasją” przyjęto kilka zasad, na których powinna się opierać codzienna działalność szkoły [www.szkolazpasja.men.gov.pl, dostęp: 10.03.2012]:

- Uczeń jest najważniejszy.
- Rodzice są współtwórcami szkoły.
- Nauczyciele rozbudzają pasje uczniów.
- Dyrektor jest liderem postępu.
- Szkoła to nie tylko lekcje.

Powyżej przytoczone zasady wydają się emanacją szkoły rozumianej jako współtworzenie wartości dla ucznia i wspólnie z uczniem. W założeniach projektu zostało powiedziane wprost, że szkoła składa się z uczniów, a nie z klas. Nauczyciele z pasją mają motywować uczniów do nauki, odkrywania i rozwijania swoich talentów, a to wszystko nie może być ograniczone do szkolnych lekcji. Uczeń może „dostać dobrą szkołę” (w pozytywnym znaczeniu) nie tylko na lekcji i nie tylko w szkole rozumianej jako budynek, klasy, dyrektor, nauczyciele itd.

Prahalad i Krishnan analizują projekt alternatywnego kształcenia „TutorVista” [Prahalad, Krishnan, 2010: 16–18]. Zestawiają go z tradycyjnym modelem edukacji młodzieży w szkole średniej, który przez dziesiątki lat prawie się nie zmienił. „Uczniowie uczęszczają na lekcje w wyznaczonych z góry godzinach. Typowa nauka w szkołach dzieli się na godziny lekcyjne, przy czym każda godzina poświęcona jest innemu przedmiotowi, jak język, matematyka lub historia” [Prahalad, Krishnan, 2010: 16]. Autorzy zwracają uwagę na słabości tego systemu, szczególnie podkreślając brak indywidualizacji nauczania. Wszyscy uczniowie wspólnie słuchają tych samych lekcji, dostają te same zadania domowe, piszą te same testy i klasówki, oczekuje się od nich takich samych postępów z danego przedmiotu w danym czasie. Wygląda to tak, jakby wszyscy mieli te same zdolności, predyspozycje, możliwości i plany życiowe. Natomiast, jak zauważają Prahalad i Krishnan, „wszelka debata nad indywidualizacją nauczania szybko przeradza się w dyskusję o liczebności klas i o kosztach [Prahalad, Krishnan, 2010: 16].

Projekt „TutorVista” jest czymś w rodzaju nowoczesnych korepetycji, w ramach których każdy uczeń za 99 dolarów miesięcznie wybiera sobie przedmiot i czas, w którym chce korzystać z pomocy danego tutora. Określa, ile godzin takiej pomocy w danym miesiącu będzie mu potrzebne i jak intensywna powinna być ta pomoc z poszczególnych przedmiotów. Tutorzy pochodzą z całego świata, a pomoc odbywa się zdalnie. Kurs rozpoczyna się od testów sprawdzających, co uczeń już potrafi, a w jakich dziedzinach potrzebna jest mu pomoc. Pozwala to ocenić zrozumienie przedmiotu i dopasować szczegółowy tok nauczania do

potrzeb danego ucznia. Początkowe wyniki projektu wskazują na duże postępy uczniów uczestniczących w tym projekcie. Zdecydowanie poprawiło się zrozumienie poszczególnych przedmiotów i wyniki uzyskiwane w testach szkolnych. Cena 99 dolarów miesięcznie niezależnie od liczby godzin pomocy tutora sprawia, że system ten jest dostępny dla większości uczniów. Ważnym czynnikiem sukcesu jest również spersonalizowane nauczanie oferowane indywidualnym uczestnikom oraz ich zaangażowanie w jego tworzenie i przebieg [Prahalać, Krishnan, 2010: 16–17].

Plan nauczania jest rezultatem procesu współtworzenia, w którym biorą udział uczeń i tutor. W ten sposób proces kształcenia jest inny w przypadku każdego ucznia. Obecnie prawdopodobnie trudno wyobrazić sobie szkołę, która zmienia się w zależności od ucznia. Trudno wyobrazić sobie szkołę jako zbiór procesów kształcenia zogniskowanych wokół ucznia, jednocześnie szkołę jako platformę będącą jedynie artefaktem, wokół którego tworzone są doświadczenia współtworzenia przy współudziale ucznia i wszystkich innych odpowiedzialnych za jego edukację. Na wyższych poziomach edukacji odpowiedzialność i zaangażowanie ucznia rosłoby stopniowo wraz ze swobodą wyboru i możliwością wpływu na przebieg własnego kształcenia.

Takie podejście do nauczania jest bliskie także wspomnianemu wcześniej projektowi „Szkoła z pasją”, w którym nacisk został położony na indywidualne podchodzenie do potrzeb uczniów, odkrywanie ich uzdolnień i zainteresowań. Zdaniem pomysłodawców projektu, jest to jedno z najważniejszych zadań szkoły. Podkreślają oni także konieczność włączenia w ten proces wielu podmiotów, tak aby zmienić oblicze szkoły, aby stała się ona miejscem coraz bardziej przyjaznym i lubianym przez uczniów, a nauka w niej była dla nich szczególnie pasjonująca. Przykład projektu „Szkoła z pasją” dobrze ilustruje myślenie o szkole jako zespole ludzi, działań i procesów skoncentrowanych na odpowiedzialności za ucznia i współtworzenie z nim i dla niego wartości. Pomysłodawcy projektu wyraźnie podkreślają, że szkołę kreują przede wszystkim ludzie i to nie tylko ci zatrudnieni w szkole, ale także rodzice i środowisko zewnętrzne, w tym organizacje pozarządowe i jednostki samorządu terytorialnego [www.szkołazpasja.men.gov.pl, dostęp: 10.03.2012]. Wciąż jednak szkoła jest kojarzona głównie z miejscem. Nawet pomysłodawcy analizowanego projektu, mimo jego słuszných założeń i celów, nie potrafią zupełnie oderwać się od kojarzenia szkoły z miejscem. Tymczasem w myśleniu o szkole jest tak, jak z klockami Lego, w przypadku których jedyne granice tego, co możemy z nich stworzyć, to granice naszej wyobraźni.

## Podsumowanie

Współtworzenie wartości wraz z klientami jest koncepcją zarządzania proponowaną po raz pierwszy przez Prahaladę i Ramaswamy'ego w 2002 roku, choć równocześnie rozwijaną na gruncie marketingu, gdzie zwraca się szcze-

gólną uwagę na aktywność, współodpowiedzialność i zaangażowanie klientów w procesy świadczenia usług. W koncepcji współtworzenia wartości produkt jest zaledwie artefaktem, wokół którego kształtowane są wspólnie z klientami ich doświadczenia. Następuje odejście od myślenia o rynku jako miejscu wymiany do rynku jako innowacyjnym środowisku doświadczeń, kształtowanych nie wewnątrz organizacji, lecz wspólnie przez organizację i jej klientów. Ten sposób myślenia ma znaczenie także w przypadku edukacji, która nie może być sprowadzona jedynie do roli produktu oferowanego uczniom.

W artykule podjęto próbę wykazania, iż aktywne współtworzenie wartości przez uczących się powinno być elementem procesów edukacyjnych, a przez to przedmiotem ewaluacji. Postawiono jednocześnie tezę, że w odpowiedzialnym myśleniu o szkole najważniejsze są jej aspekty procesowe, a nie instytucjonalne. Szkoła nie może zostać ograniczona do budynku, klas, ławek, dyrektora i nauczycieli. Szkoła to znacznie więcej niż miejsce, gdzie realizowane jest kształcenie według opracowanej uprzednio instrukcji. Uczniowie mogą i powinni współtworzyć szkołę dla samych siebie z pomocą rodziców, nauczycieli, organizacji pozarządowych i wszystkich zainteresowanych ich edukacją.

Na przykładzie dwóch projektów edukacyjnych – „Szkoła z pasją” oraz „TutorVista” – pokazano, że w odpowiedzialnej i skutecznej edukacji ważne jest stworzenie innowacyjnego środowiska doświadczeń, w którym uczeń jest współodpowiedzialny i zaangażowany we współtworzenie wartości edukacyjnej dla samego siebie. Szkoła staje się wówczas żywym procesem, który nie przebiega według z góry założonej instrukcji, lecz jest aktywnie współtworzony przez wszystkich zainteresowanych, w tym samych uczniów. Zmieniają się w związku z tym także cele i zakres ewaluacji, która nie może ograniczać się do badania zgodności procesów edukacyjnych z założonym wcześniej planem. Odpowiedzialna ewaluacja jest częścią codziennych działań edukacyjnych, a jej struktura, podobnie jak cała szkoła, powinna być rezultatem współtworzenia wartości wspólnie z uczniami.

## Literatura

- Doligalski T. (2011), *Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów*, „E-mentor: Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, nr 1, s. 71–79.
- Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, London.
- Kleemann F., Voss G., Rieder K. (2008), *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies”, t. 4, nr 1, s. 5–26.
- Korporowicz L. (2010), *Interakcyjna misja ewaluacji*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym: Konteksty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 29–40.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0: Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa.
- Maney K. (2011), *Coś za coś: Wszechobecny konflikt pomiędzy jakością a dostępnością*, tłum. M. Czech, Wydawnictwo Znak, Kraków.

- Ministerstwo Edukacji Narodowej, *Projekt „Szkoła z pasją”*, [www.szkolazpasja.men.gov.pl](http://www.szkolazpasja.men.gov.pl) (dostęp: 10.03.2012).
- Payne A.F., Storbacka K., Frow P. (2007), *Managing the Co-creation of Value*, „Academy of Marketing Science”, nr 36, s. 83–96.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, tłum. A. Szeworski, PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January, s. 79–87.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa.
- Prawelska-Skrzypek G., Baran G. (2010), *Zarządzanie przejściem z uniwersytetu do życia zawodowego w kontekście kluczowych kompetencji doktorantów*, Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Kraków.
- Rieder K., Voss G. (2010), *The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer*, „Psychology of Everyday Activity”, t. 3, nr 2, s. 2–10.
- Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008), *From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics*, „Industrial Marketing Management”, t. 37, nr 3, s. 254–259.